

Mise en contexte

Le système intégré d'information de justice (SIIJ) permettra, en tout temps, la production et l'échange électronique d'informations fiables entre les acteurs de l'administration de la justice, en matière criminelle et pénale, civile et jeunesse sur l'ensemble du territoire québécois. S'inscrivant dans la volonté gouvernementale de moderniser l'État, le projet SIIJ remplacera les systèmes technologiques désuets reliés à l'administration de la justice et contribuera à accroître la sécurité du public en assurant une meilleure circulation des informations entre les intervenants.

Après une analyse des systèmes existants au Canada, il est apparu que ceux de la Colombie-Britannique (JUSTIN et CORNET) répondaient le mieux aux besoins et à la vision du Québec. Il a donc été convenu de découper le projet en étapes en commençant par le volet criminel et pénal, adulte et jeunesse, et de procéder à l'acquisition de ces deux systèmes.

La réalisation de l'étape 1 du projet SIIJ, concernant le volet criminel et pénal, adulte et jeunesse de la solution cible SIIJ, repose sur un partenariat entre le ministère de la Justice (MJQ), le ministère de la Sécurité publique (MSP), le Directeur des poursuites criminelles et pénales (DPCP) et le Centre des services partagés du Québec (CSPQ).

La réalisation de cette première étape du projet permettra aux intervenants concernés (policiers, procureurs aux poursuites criminelles et pénales, tribunaux, agents des services correctionnels, etc.), dans le cadre de leurs fonctions ou de l'exercice de leur droit d'accès respectif, d'obtenir les informations pertinentes, complètes, à jour, en tout temps et sans délai, sur l'ensemble du territoire québécois.

Rappel des principaux événements

Autorisation initiale pour la réalisation du projet SIIJ

En novembre 2007, le CT a autorisé un budget de 64,8 M \$ pour la réalisation de la première étape du projet SIIJ. Au début de l'année 2008, le projet a fait l'acquisition des systèmes JUSTIN et CORNET de la Colombie-Britannique, renommés JuLien et Sentinelle pour le Québec, et des équipes en provenance des domaines d'affaires ainsi que des directions informatiques ont été mises en place. Au printemps 2008 des appels d'offres ont été publiés; la firme DMR a été retenue afin d'exécuter les travaux de réalisation pour les deux systèmes et la firme R3D Conseil inc. pour les travaux relatifs au pilotage et à la gestion du changement. Il est à noter que d'autres contrats ont également été attribués aux firmes et organisations suivantes : notamment l'École nationale d'administration publique (stratégie de gouvernance post-implantation) et la firme Sierra Systems Group inc. (conseils en matière de technologies de l'information). La plupart des travaux ont débuté en juin 2008.

Résiliation des contrats de réalisation

En mars 2009, soit neuf mois après le début des travaux de réalisation (juin 2008), la ministre de la Justice a procédé à la résiliation des contrats qui la liaient à la firme DMR. Cette décision a été prise à la suite d'une importante divergence entre les parties concernant les efforts requis pour réaliser le mandat initial et les coûts liés à la réalisation des travaux prévus aux contrats. En plus d'être équitables pour les autres firmes soumissionnaires, les autorités du projet ont ainsi honoré leur engagement à respecter les principes d'octroi des contrats au gouvernement du Québec.

Rapport du Vérificateur général du Québec (VGQ)

Au printemps 2009, le VGQ a entrepris une analyse dont l'objectif était de vérifier si le projet a été géré avec un souci d'efficacité et d'économie. Les conclusions de ce rapport, rendu public en novembre 2009, démontraient que le projet n'avait pas été géré avec un souci d'efficacité et d'économie et spécifiaient que plusieurs saines pratiques de gestion devaient être appliquées. Dans ce cadre, un plan d'action a été élaboré afin de prendre en compte l'ensemble des recommandations émises. Il est à préciser que plusieurs de ces recommandations étaient déjà visées par les initiatives entreprises par le nouveau directeur général dès son arrivée, au printemps 2009.

Parmi les principales actions déployées :

- L'implantation d'une structure de gouvernance efficace qui, selon une firme experte en cette matière, se rapproche des saines pratiques dans le domaine de la gestion de projet.
- La création d'un bureau de projet organisationnel qui aura permis de s'assurer que la planification soit étroitement suivie et que les meilleures pratiques de gestion de projet soient appliquées dont :
 - L'instauration d'un processus rigoureux de gestion des risques
 - La production d'une revue mensuelle de projet
 - L'introduction d'une planification (plan maître) afin de suivre l'avancement des travaux
 - La création des mécanismes de gestion permettant d'arrimer le contenu, les coûts et les échéanciers des travaux

Repositionnement du projet SIJ

En décembre 2009, à la lumière des travaux réalisés par la direction générale du projet SIJ, il est apparu qu'un dépassement des coûts serait à prévoir afin de compléter la première étape du projet. Dès lors, les membres du comité stratégique ont demandé à l'équipe du projet SIJ de se livrer à un exercice de repositionnement afin, notamment, de vérifier s'il était possible de respecter l'enveloppe budgétaire autorisée.

Dans ce cadre, les besoins de chaque domaine d'affaires ont été réévalués. Le 4 mars 2010, les deux sous-ministres (MJQ, MSP) et le dirigeant d'organisme (DPCP) ont confirmé leur niveau de besoins minimums requis qui correspondent essentiellement à ceux qui avaient été initialement identifiés.

Par ailleurs, il est généralement reconnu en gestion de projet qu'après l'analyse préliminaire, le niveau d'incertitude relatif aux coûts est de l'ordre de 30%. Aussi, l'autorisation du Conseil du trésor nous fut octroyée en novembre 2007, soit immédiatement après l'analyse préliminaire. Par contre, après avoir complété l'architecture détaillée, le niveau d'incertitude est réduit à 15%. Dans ce cadre, il fut décidé de compléter les travaux liés à l'architecture détaillée des systèmes, afin de raffiner davantage les évaluations et d'atteindre un niveau de précision beaucoup plus élevé, (soit de 15%) des efforts à déployer et, par conséquent, des échéanciers et des coûts nécessaires à la réalisation de l'étape 1 du projet.

Les conclusions émises au terme de cet exercice démontraient qu'il était impossible de réaliser la première étape du projet avec le budget résiduel et qu'un ajustement des coûts de l'ordre de 24,1 M\$ était requis.

Autorisation par le Conseil du trésor (CT)

Le 22 juin 2010, au terme de cette période de repositionnement ainsi qu'à la lumière des travaux réalisés, le CT a autorisé un ajustement des coûts de l'ordre de 24,1 M\$ permettant de réaliser pleinement la première étape du projet SIIJ.

Réalisation de l'appel d'offres – Été 2010

Le 2 juillet 2010, un nouvel appel d'offres pour la réalisation des systèmes JuLien et Sentinelle a été publié. L'appel d'offres a été sous l'entière responsabilité du CSPQ et rédigé par des ressources internes. Néanmoins, trois ressources contractuelles indépendantes (provenant de trois firmes différentes) ont contribué partiellement à la réalisation de ces travaux d'appel d'offres. Une ressource contractuelle, agissant à titre de conseiller stratégique pour le CSPQ, une ressource contractuelle agissant à titre de conseiller stratégique pour les domaines d'affaires et une ressource contractuelle agissant à titre de responsable du bureau de projet. Il est important de souligner que ces trois ressources et leurs firmes respectives étaient nommément exclues de l'appel d'offres pour la réalisation et tenues par le respect de la confidentialité.

Il est à préciser que quatre firmes ont présenté des offres de service et deux se sont qualifiées. Au terme de cet exercice d'adjudication, c'est la firme LGS qui a été sélectionnée et le contrat a été signé le 7 septembre dernier.

Étapes franchies et futures

Les étapes ayant été complétées :

Recherche de la solution cible et travaux de démarrage

1. Étude d'opportunité : identification des principales solutions informatiques envisageables
2. Analyse préliminaire : analyse de faisabilité de la solution informatique préconisée – évaluation des efforts et des travaux avec une marge d'incertitude de 30%
3. Réalisation du système de gestion des dossiers correctionnels (SGDC) et du système FORCOR (formulaires correctionnels)
4. SIIJ-OSE (Opportunité des systèmes éprouvés) : évaluation des systèmes existants au Canada
5. Sélection des systèmes JUSTIN et CORNET de la Colombie-Britannique
6. Demande formulée auprès du CT pour la réalisation de la première étape du volet criminel et pénal
7. Été 2007, établissement d'une structure de gouvernance et signature d'une entente de partenariat concernant la gouvernance du projet SIIJ
8. Novembre 2007, autorisation du Conseil du trésor pour la réalisation du projet de développement du SIIJ relativement au volet criminel et pénal

Début des travaux

9. Janvier 2008, acquisition des systèmes JUSTIN et CORNET de la Colombie-Britannique
10. Janvier et février 2008, publication des appels d'offres pour la réalisation des travaux de la première étape

11. Été 2008, sélection de la firme DMR pour les travaux de réalisation des systèmes et de la firme R3D pour le pilotage et la gestion du changement
12. Été 2008, début des travaux de réalisation des systèmes
13. Été 2008, début des travaux de la gestion du changement des trois domaines d'affaires
14. Automne 2008, négociation avec la firme DMR sur la portée des travaux d'architecture, des coûts et des échéanciers des biens livrables.
15. Mars 2009, nomination d'un nouveau directeur général pour le projet
16. Mars 2009, résiliation des contrats de réalisation des systèmes avec la firme DMR
17. Été 2009, travaux de réaligement du projet, notamment la mise en place d'une nouvelle structure de gouvernance et des meilleures pratiques en matière de gestion de projet
18. Exercice de repositionnement en décembre 2009 couvrant notamment une validation des besoins d'affaires et la mise à jour de la documentation des systèmes existants
19. Janvier 2010, mise en place d'un bureau de projet organisationnel
20. Architecture détaillée : analyse détaillée des besoins et conception de la solution informatique préconisée – évaluation des efforts et des travaux avec une marge d'incertitude de 15%
21. Nouvelle demande formulée auprès du CT et autorisation obtenue le 22 juin 2010 pour la poursuite des travaux de réalisation de la première étape du volet criminel et pénal
22. Juillet 2010, publication des appels d'offres pour la réalisation des systèmes
23. Août 2010, sélection de la firme LGS pour la réalisation des systèmes
24. Septembre 2010, début des travaux de réalisation de la première étape avec la firme LGS
25. Approbation de la planification détaillée et de la planification financière (plan maître de réalisation et plan maître financier)
26. Novembre 2010, début de la programmation des systèmes

Les prochaines étapes à réaliser :

Réalisation, implantation et déploiement - système Sentinelle :

1. Réalisation des travaux d'adaptation du système (octobre 2010 à janvier 2012)
2. Livraison du système Sentinelle (janvier 2012)
3. Réalisation des essais d'acceptation globaux du système (janvier 2012 à février 2012)
4. Réalisation de la formation des usagers du système (février 2012 à mai 2012)
5. Implantation et déploiement du système (4 juin 2012)
6. Gestion du changement (octobre 2010 à avril 2013)

Il est à préciser que l'implantation du système Sentinelle débutera par la mise en œuvre d'un site laboratoire à Gatineau. Le déploiement s'effectuera en une seule étape « big bang », simultanément dans toutes les régions.

Réalisation, implantation et déploiement - système JuLien :

1. Réalisation des travaux d'adaptation du système (octobre 2010 à avril 2012)

2. Livraison du système JuLien (avril 2012)
3. Réalisation des essais d'acceptation globaux du système (avril 2012 à mai 2012)
4. Réalisation de la formation des usagers du système (mai 2012 à mars 2013)
5. Implantation et déploiement du système (11 juin 2012 au 30 avril 2013)
6. Gestion du changement (octobre 2010 à avril 2013)

Il est à préciser que l'implantation du système JuLien débutera par la mise en œuvre de trois sites pilotes dans la région de l'Outaouais, soit à Gatineau, Maniwaki et Campbell's Bay. Le déploiement dans les autres régions (55 palais de justice) se fera progressivement et sera complété en avril 2013.

Conclusion

En conclusion, mentionnons tout d'abord que la direction générale du projet SIJ a complété, à ce jour, le repositionnement du projet et s'est dotée d'une gestion basée sur les meilleures pratiques en matière de gestion de projet. L'exercice de repositionnement aura aussi permis de confirmer que la solution de récupération des systèmes de la Colombie-Britannique demeure encore le meilleur investissement pour le gouvernement du Québec puisque cette solution demeure encore moins coûteuse qu'un développement intégral.



SEC.COM.31.JAN.11.13:33

WJ

Le 28 janvier 2011

Monsieur Éric Thomassin
Secrétariat des commissions
Commission de l'administration publique
1035 rue des Parlementaires
3^e étage
Québec (Québec) G1A 1A3

Monsieur le Secrétaire,

Je donne suite au vingt-cinquième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics déposé en décembre 2010 par la Commission de l'administration publique de l'Assemblée nationale du Québec.

Aux termes de ce rapport, la Commission de l'administration publique faisait entre autres la recommandation que le ministère de la Justice l'informe, d'ici le 31 janvier 2011, des résultats obtenus dans le cadre de son mandat spécial de révision sur l'offre de services judiciaires. Par conséquent, vous trouverez ci-joint le document faisant le suivi de cette recommandation.

Par ailleurs, quant à la recommandation de la Commission de l'administration publique de produire un rapport, au plus tard le 31 janvier 2011, sur les circonstances entourant le repositionnement du projet de Système intégré d'information de justice (SIJ), je vous fais parvenir le rapport qui donne suite à cette demande.

J'espère le tout à la satisfaction de la Commission et je vous prie d'agréer, Monsieur le Secrétaire, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le sous-ministre de la Justice et
Sous-procureur général par intérim,

Denis Marsolais

p. j.

Suivi de la recommandation de la Commission de l'administration publique de l'Assemblée nationale du Québec sur l'offre de services judiciaires

1. Introduction

En décembre 2010, la Commission de l'administration publique (CAP) de l'Assemblée nationale du Québec a déposé son vingt-cinquième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics, lequel faisait entre autres suite à l'audition en Commission parlementaire, en août précédent, du sous-ministre de la Justice relativement au soutien à l'activité judiciaire dans les palais de justice.

2. Mise en contexte

Notons tout d'abord que l'audition du sous-ministre faisait suite au dépôt d'un rapport du Vérificateur général du Québec pour l'année 2009-2010 dont un volet (le chapitre 2 du Tome II) portait sur le soutien aux activités judiciaires dans les palais de justice. Au terme de son analyse, ce dernier recommandait entre autres au ministère de revoir l'offre de services judiciaires en s'assurant que l'utilisation de chaque palais de justice est efficiente et que chacun est justifié en fonction des coûts qui y sont associés.

Lors de sa comparution, le sous-ministre mentionnait sous cet aspect qu'une analyse était d'ores et déjà en cours et que ses résultats étaient attendus pour l'automne 2010.

Conséquemment, la CAP a recommandé dans son rapport *"Que le ministère de la Justice informe la Commission de l'administration publique, d'ici le 31 janvier 2011, des résultats obtenus dans le cadre de son mandat spécial de révision sur l'offre de services judiciaires."* Le présent document vise à répondre précisément à cette attente.

3. Mandat du groupe de travail

Le mandat confié dès janvier 2010 au groupe de travail chargé de l'analyse précitée était ainsi libellé: *"En tenant compte des recommandations du Vérificateur général ainsi que du contexte gouvernemental, qui requiert des organisations qu'elles soient plus performantes, explorer toutes pistes d'action favorisant un recours plus efficient des ressources, notamment en optimisant l'utilisation des palais de justice de même qu'en révisant certains volets de l'offre de service de la DGSJR et de son déploiement, et faire des recommandations en ce sens."*

4. Composition du groupe de travail

L'une des principales préoccupations à l'esprit des autorités du ministère au moment d'arrêter la composition du groupe de travail était de s'assurer que ses recommandations seraient fermement ancrées dans les diverses dimensions de la prestation de services judiciaires et de

services de justice auprès de la population. Dans ce but, deux directeurs régionaux de services judiciaires, une conseillère juridique et un analyste, tous d'expérience, ont été mandatés.

5. Enjeux et défis du mandat

Le groupe de travail a orienté ses travaux de manière à y intégrer les principes, voire les impératifs, de l'accessibilité à la justice pour tous les citoyens, de la régionalisation des services et de la nécessité de contribuer à une organisation plus performante, en fonction notamment de l'environnement économique dans lequel l'administration est appelée à évoluer. Le groupe de travail s'est également assuré que les pistes d'action qu'il dégagerait seraient réalistes, concrètes et réalisables à court et moyen terme tout en ne requerrant pas, dans toute la mesure du possible, de modifications législatives.

6. Dépôt de l'analyse

Dans le respect de l'horizon annoncé par le sous-ministre de la Justice, le groupe de travail a déposé son analyse auprès de son mandant le 12 octobre 2010. Le document, intitulé **L'optimisation des ressources et la révision de l'offre de service judiciaire**, constitue pour le ministère un précieux outil de travail éclairant la prise de décisions et d'orientations.

7. Indicateurs de performance

Il est important de faire ressortir que le groupe de travail a établi des indicateurs de performance à la lumière desquels il a pu élaborer ses diagnostics.

Tout d'abord, et comme le sous-ministre Bouchard y a fait allusion lors de sa comparution, il s'est avéré essentiel de corriger le taux d'utilisation des salles d'audience calculé par le Vérificateur général en regard de quinze palais de justice. En effet, ce calcul était malheureusement basé sur des volumétries erronées tirées du Système d'information de gestion et fournies par le ministère. Cette erreur a eu des impacts majeurs sur les résultats puisque toutes les activités de la Cour du Québec ont été omises pour ces palais. En outre, des corrections ont dû être apportées sur le nombre de salles d'audience réellement disponibles dans certains palais de justice.

Ces corrections font que près de dix palais de justice qui apparaissaient comme sous-utilisés dans le rapport du Vérificateur général du Québec se retrouvent plutôt dans la zone critique d'utilisation et que deux autres s'en rapprochent significativement.

D'une façon globale, le taux d'utilisation de l'ensemble des palais de justice était de 31,89 % dans le rapport du Vérificateur général alors qu'il est de 38,19 % avec les données corrigées. Si on utilise plutôt la moyenne pondérée tenant compte du nombre de salles d'audience dans chaque palais de justice, le taux d'utilisation global était de 45,90 % dans le rapport du Vérificateur général alors qu'il est de 52,27 % avec les données corrigées.

Ces ajustements ayant été apportés, le groupe de travail a arrêté sept indicateurs:

- ◆ le taux d'utilisation des salles d'audience
- ◆ les heures d'audiences
- ◆ le nombre de séances de cour tenues
- ◆ le nombre de dossiers ouverts

- ◆ les coûts de fonctionnement et de location
- ◆ les effectifs en place
- ◆ la distance entre un point de service et le palais de justice le plus près

8. Pistes d'action

Pas moins d'une douzaine de pistes d'actions ont été dégagées par le groupe de travail, lesquelles couvrent effectivement l'ensemble des facettes du mandat que ce dernier avait reçu. Ces pistes peuvent sommairement être regroupées en cinq thèmes, soient:

- ◆ réorganisation des activités des points de services et des palais de justice
- ◆ gestion des archives judiciaires
- ◆ administration de certains services
- ◆ activités judiciaires
- ◆ protocoles d'entente avec la magistrature

9. Suites données au ministère

Ainsi qu'il a été dit précédemment, la qualité et la profondeur de l'analyse déposée permettront au ministère de poursuivre sa réflexion.

Au moment de transmettre le présent bilan à la CAP, le ministère est donc à compléter l'examen et l'analyse de son offre de services. Il n'est toutefois pas dans ses intentions de procéder à la fermeture de points de services ou de palais de justice. En effet, la disponibilité de services de justice sur l'ensemble du territoire constitue pour lui une priorité incontournable.

D'ailleurs, l'analyse du groupe de travail a démontré que des scénarios plus radicaux de fermetures de points de services ne généreraient que des économies récurrentes de l'ordre de 588 000 \$ sur les 74 000 000 \$ de l'enveloppe des loyers administrée au ministère, soit 0,8 %. Quant au taux d'utilisation global des salles d'audience, il ne croîtrait que marginalement, soit de moins de 2 %.

La modulation de l'offre de service en certains endroits apparaît alors comme la solution la plus susceptible de concilier les objectifs d'accessibilité à la justice et d'optimisation des capitaux humain et immobilier. Mentionnons à cet égard que cette approche a déjà été éprouvée au cours des dernières années, avec somme toute succès, en quelques endroits.

En matière immobilière, le ministère évaluera l'opportunité de partager des espaces avec d'autres ministères et organismes. De plus, il prévoira, dans la planification de ses nouveaux projets, la polyvalence de salles pouvant autant servir tant à la conciliation qu'aux audiences. Ainsi, moins de salles seront nécessaires et celles qui seront effectivement disponibles seront plus efficaces.

Fort de l'expérience accumulée dans le domaine de la visioconférence dans les matières judiciaires et administratives, le ministère entend accroître le recours à cette technologie. De plus, le ministère entend continuer à améliorer l'efficacité des effectifs en favorisant sa contribution aux services en ligne ou centralisés.

En matière de gestion des archives judiciaires, des actions concrètes sont déjà entreprises. À terme, ces actions permettront notamment de réduire les espaces requis pour 3,3 M de dossiers et donc les coûts globaux associés à la conservation des archives d'environ 424 000 \$ annuellement.

Par ailleurs, en ce qui concerne les protocoles avec la magistrature, lesquels régissent le niveau de support que l'administration fournit aux juges (huissiers audienciers, adjointes, etc.), il est utile de signaler que le ministère a pris l'initiative d'instituer en 2009 un forum d'échange Magistrature/MJQ où sont débattues des questions d'intérêt commun en matière d'administration de la Justice. Sans avoir à ce jour fait l'objet de travaux spécifiques, l'opportunité de réviser, sur une base tout à fait consensuelle, ces protocoles qui datent maintenant de plusieurs années et qui n'ont pas suivi, par exemple, l'évolution de la bureautique et des différentes technologies, demeure parmi les enjeux majeurs identifiés.

10. Suivi des recommandations du Vérificateur général du Québec

Il apparaît opportun, compte tenu du recoupement entre les recommandations de la CAP et celles du Vérificateur général du Québec, de préciser qu'un plan d'action détaillé (volet optimisation des ressources – activités judiciaires dans les palais de justice) que le ministère a mis en place dès après le dépôt du rapport de ce dernier.

Ce plan d'action a été élaboré avec l'étroite collaboration avec la Direction de la vérification interne du ministère afin de garantir qu'il respecte les règles de l'art en matière de contenu, de validation et de suivis.

11. Conclusion

Ainsi qu'on l'a vu, le dépôt de l'analyse du groupe de travail sur l'optimisation des ressources et la révision de l'offre de service judiciaire constitue un jalon, certes majeur mais non définitif, dans la réflexion globale du ministère.

Par ailleurs, le ministère espère avoir démontré à la satisfaction des membres de la Commission de l'administration publique, tant par les gestes déjà posés que par ceux qu'il envisage, qu'il est résolument déterminé à donner suite tant à leurs recommandations qu'à celles du Vérificateur général du Québec.

1 - Introduction

Le présent rapport vise à donner suite à la demande de la Commission de l'administration publique adressée au ministère de la Justice (MJQ) et présentée dans le vingt-cinquième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics déposé en décembre 2010.

2 - Mise en contexte de la demande

Le président de la Commission de l'administration publique a sollicité la présence du sous-ministre de la Justice à l'audience de la Commission qui s'est tenue le 23 août 2010. L'objet de cette séance était d'examiner le dossier concernant le soutien aux activités judiciaires dans les palais de justice, incluant le projet SIJ, et ce, à la lumière des observations du Vérificateur général du Québec (VGQ).

Lors de l'audience, le sous-ministre de la Justice a présenté un état de situation concernant le projet SIJ et le VGQ a souligné la très bonne volonté du sous-ministre d'aller de l'avant avec ses recommandations et du plan d'action déposé à cet effet ainsi que l'excellente collaboration dont il a fait preuve lors de la vérification. En novembre 2010, des réponses aux questions formulées lors de l'audience ont été transmises, tel que demandé, à la Commission de l'administration publique.

Au mois de décembre 2010, figurant au nombre des recommandations émises dans le *rapport des conclusions et des recommandations à la suite de l'audition des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative au ministère de la Justice*, les membres de la Commission de l'administration publique ont demandé au MJQ de produire un rapport, au plus tard le 31 janvier 2011, afin d'expliquer les circonstances entourant le repositionnement du projet de système intégré d'information de justice (SIJ). Il a été précisé que ce rapport devait, notamment, comprendre des explications sur l'ajustement de 24,1 millions de dollars autorisé par le Conseil du trésor (CT), sur la réalisation de l'appel d'offres, sur les étapes franchies et futures du projet, sur les échéanciers ainsi que sur les mesures instaurées pour assurer l'arrimage des trois principaux paramètres du projet, soit les coûts, le contenu et l'échéancier.

3- Rappel des principaux événements

A-) Autorisation initiale pour la réalisation du projet SIJ

En novembre 2007, le CT a autorisé un budget de 64,8 M \$ pour la réalisation de la première étape du projet SIJ. Au début de l'année 2008, le projet SIJ a fait l'acquisition des systèmes JUSTIN et CORNET de la Colombie-Britannique, renommés Julien et Sentinelle pour le Québec, et des équipes en provenance des domaines d'affaires ainsi que des directions informatiques ont été mises en place. Au printemps 2008 des appels d'offres ont été publiés; la firme DMR a été retenue afin d'exécuter les travaux de réalisation pour les deux systèmes et la firme R3D Conseil inc. pour les travaux relatifs au pilotage et à la gestion du changement. Il est à noter que d'autres contrats ont également été attribués aux firmes et organisations suivantes : École nationale d'administration publique (stratégie de gouvernance post-implantation), Sierra Systems Group inc. (conseils en matière de technologies de l'information). La plupart des travaux ont débuté en juin 2008.

B-) Résiliation des contrats de réalisation

En mars 2009, soit neuf mois après le début des travaux de réalisation (juin 2008), le ministre de la Justice a procédé à la résiliation des contrats qui la liaient à la firme DMR. Cette décision a été prise à la suite d'une importante divergence entre les parties concernant les efforts requis pour réaliser le mandat initial et les coûts liés à la réalisation des travaux prévus aux contrats. En plus d'être équitables pour les autres firmes soumissionnaires, les autorités du projet ont ainsi honoré leur engagement à respecter les principes d'octroi des contrats au gouvernement du Québec.

C-) Rapport de la Direction de la vérification interne (DVI) du MJQ

À l'automne 2008, soit six mois après le début des travaux de réalisation, le sous-ministre de la Justice a demandé à la DVI du MJQ de faire un premier rapport d'étape dans le but de s'assurer que les responsables étaient en contrôle du projet de développement, du bon déroulement des travaux et que les systèmes soient livrés dans le respect des coûts, des échéanciers et des besoins exprimés par les partenaires. La direction générale du projet SIJJ a reçu les conclusions du rapport de la DVI au mois de mai 2009 qui indiquait, notamment, que le projet nécessitait un important réalignement et soulignait l'importance de mettre en place, avant la poursuite des travaux, tous les éléments de planification, de revoir la gouvernance et de mettre en place les meilleures pratiques en gestion de projet. Dès lors, un plan d'action a été élaboré présentant l'ensemble des correctifs devant être apportés.

D-) Analyse de risques

Au printemps 2009, la direction générale du projet SIJJ a réalisé une deuxième analyse de risques. Il est à noter que les conclusions de cette analyse allaient dans le même sens que celles émises par la DVI et le VGQ.

E-) Rapport du Vérificateur général du Québec (VGQ)

Au printemps 2009, le VGQ a entrepris une analyse dont l'objectif était de vérifier si le projet a été géré avec un souci d'efficacité et d'économie. Les conclusions de ce rapport, rendu public en novembre 2009, faisaient essentiellement état des mêmes lacunes que celles identifiées par la DVI du MJQ, démontraient que le projet n'avait pas été géré avec un souci d'efficacité et d'économie et spécifiaient que plusieurs saines pratiques de gestion devaient être appliquées. Dans ce cadre, un autre plan d'action, spécifique, a été élaboré prenant ainsi en compte l'ensemble des recommandations. Il est à préciser que plusieurs de ces recommandations étaient déjà visées par les initiatives entreprises par la direction générale dès la réception du rapport de la DVI au printemps 2009.

Les recommandations du VGQ et les principales actions déployées (vous trouverez en annexe le suivi du plan d'action élaboré en réponse aux recommandations du VGQ) :

- 1) Veiller à mettre en place une structure de gouvernance efficace du projet SIJJ
 - a. Le 26 juin 2009, soit un mois après la réception des conclusions émises par la DVI et quatre mois avant la parution du rapport du VGQ, le comité stratégique du projet SIJJ a approuvé une nouvelle structure de gouvernance. Cette nouvelle structure, élaborée en collaboration avec les personnes déléguées par la Dirigeante principale de l'information, a été examinée par un comité d'experts en la matière ainsi que par la firme Gartner Group; cette dernière a confirmé que « la nouvelle structure révisée et proposée est meilleure que l'actuelle tout en respectant dans les grandes lignes les recommandations de la DVI du MJQ et en se rapprochant des meilleures pratiques dans le domaine

de la saine gestion de projet ». Le déploiement de la nouvelle structure a été complété à l'automne 2009.

2) Arrimer le contenu des travaux, les coûts et les échéanciers

- a. Afin que la direction générale puisse disposer de tous les éléments nécessaires afin de mieux contrôler et mettre en place les meilleures pratiques en matière de gestion de projet, un bureau de projet organisationnel (BPO) a été mis en place en janvier 2010.
- b. La planification détaillée (plan maître de réalisation) des travaux à réaliser a été actualisée au cours de l'été 2010 et a été acceptée par la nouvelle firme de réalisation à son arrivée, après avoir apporté des modifications mineures qui n'ont aucun impact sur les coûts et les délais. Ce plan fait l'objet d'un suivi bimensuel (et plus fréquemment si requis) par les différentes équipes du projet SIJ. Il a également été présenté au comité de gestion et au comité de coordination en novembre 2010.
- c. Comme il fut recommandé par la DVI, une revue mensuelle de projet a été élaborée. Ce tableau de bord exécutif présente de façon synoptique les principaux indicateurs à surveiller dans le projet. Il comprend un indicateur relatif aux coûts qui mesure le niveau de dépenses réelles en fonction du niveau de dépenses prévues. Il comprend également un indicateur qui met en relief les échéanciers en fonction des biens livrables attendus (fonctionnalités systémiques et autres) mensuellement. Enfin, un dernier indicateur fait état des fonctionnalités systémiques qui correspondent littéralement au contenu du projet. Afin de faciliter le suivi du projet par les gestionnaires de haut niveau, un résumé du suivi des risques y est également présent. Ce tableau de bord est complété par les points stratégiques à surveiller. Il est à noter que la revue mensuelle de projet est alimentée par le plan maître de réalisation et par le plan maître financier et qu'à cet effet, elle offre un haut niveau de précision.
- d. Afin de s'assurer que l'architecture d'entreprise ministérielle du MJQ et du ministère de la Sécurité publique (MSP) intègre le projet SIJ dans leur plan d'ensemble, des tables d'architecture ont été mises en place. Ces comités ont pour mission d'assurer un arrimage efficace, efficient et économique entre les systèmes existants, ceux qui seront développés et ceux qui les interfacent. En effet, ils recommandent aux hautes autorités des ministères et organismes et du projet SIJ les meilleures décisions à prendre en matière d'architecture de systèmes, de développement et de coordination des déploiements informatiques. D'ailleurs, en octobre dernier, le comité stratégique du projet s'est prononcé en faveur de l'application d'un moratoire portant sur l'évolution de tous les systèmes relatifs au volet criminel et pénal (essentiellement l'étape 1 du projet), et ce, jusqu'au plein déploiement des systèmes JuLien et Sentinelle dans les organisations.

3) Instaurer un processus rigoureux de gestion des risques

Conformément aux meilleures pratiques en gestion de projet, une analyse de risques doit être réalisée périodiquement, soit à chaque étape du projet.

- a. Ainsi, une analyse de risques a été effectuée au printemps 2009 et un plan d'atténuation des risques a été élaboré et suivi rigoureusement.
- b. Puis, une nouvelle analyse de risques a été réalisée au printemps 2010. Il est à préciser qu'un plan d'atténuation des risques a été par la suite élaboré et depuis, il est rigoureusement suivi par le BPO à partir d'un tableau de bord sommaire du plan d'atténuation des risques. Une autre analyse de risques est prévue à l'été 2011, en plus de mettre à jour celle du printemps 2010, elle couvrira les volets d'implantation, de déploiement et de gestion du changement. Cette démarche continue

s'inscrit dans un processus rigoureux de gestion des risques et fait partie du plan plus global de gestion des risques du projet SIJ.

- 4) Fournir une information complète et en temps opportun sur l'avancement des travaux aux instances du projet, au Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) et dans le rapport annuel de gestion déposé à l'Assemblée nationale.
 - a. Depuis la reprise des travaux de réalisation à l'automne 2010, la revue de projet est acheminée mensuellement au comité stratégique du projet SIJ, à la DVI, au comité directeur (et également transmis semestriellement au ministère des Services gouvernementaux (MSG) et trimestriellement au SCT).
 - b. Outre la revue mensuelle de projet et le tableau de bord sommaire du plan d'atténuation des risques, des rapports d'état de situation sont également produits et mis à jour. L'ensemble de ces rapports permet au comité directeur de suivre l'avancement et la qualité des travaux en fonction de la planification établie.
 - c. Les derniers rapports au SCT et au MSG (septembre 2009, mars et septembre 2010) ont été transmis dans les délais.
 - d. La direction générale du projet SIJ veillera à fournir, en temps opportun, une reddition de comptes complète dans le rapport annuel du MJQ.

F-) Repositionnement du projet SIJ

En décembre 2009, à la lumière des travaux réalisés relatifs au réalignement du projet, il est apparu qu'un dépassement des coûts serait à prévoir afin de compléter la première étape du projet. Dès lors, et moins d'un mois après la parution du rapport du VGQ (novembre 2009), les membres du comité stratégique ont demandé à l'équipe du projet SIJ de se livrer à un exercice de repositionnement afin, notamment, de vérifier s'il était possible de respecter l'enveloppe budgétaire autorisée.

Dans ce cadre, les besoins de chaque domaine d'affaires ont été réévalués. Le 4 mars 2010, les deux sous-ministres (MJQ, MSP) et le dirigeant d'organisme (DPCP) ont confirmé leur niveau de besoins minimums requis qui correspondent essentiellement à ceux qui avaient été initialement identifiés.

Par ailleurs, il est généralement reconnu en gestion de projet qu'après l'analyse préliminaire, le niveau d'incertitude relatif aux coûts est de l'ordre de 30%. Aussi, l'autorisation du Conseil du trésor nous fut octroyée en novembre 2007, soit immédiatement après l'analyse préliminaire. Par contre, après avoir complété l'architecture détaillée, le niveau d'incertitude est réduit à 15%. Dans ce cadre, il fut décidé de compléter les travaux liés à l'architecture détaillée des systèmes, afin de raffiner davantage les évaluations et d'atteindre un niveau de précision beaucoup plus élevé, (soit de 15%) des efforts à déployer et, par conséquent, des échéanciers et des coûts nécessaires à la réalisation de l'étape 1 du projet.

Les conclusions émises au terme de cet exercice démontraient qu'il était impossible de réaliser la première étape du projet avec le budget résiduel et qu'un ajustement des coûts de l'ordre de 24,1 M\$ était requis.

4 – Précisions sur l'ajustement des coûts (24,1 M\$) autorisé par le Conseil du trésor

Tel qu'il a été précisé dans la section précédente, l'exercice de repositionnement ainsi que la finalisation de certains travaux ont permis de préciser davantage les coûts relatifs à la réalisation de la première étape du projet SIJ et un ajustement des coûts a été évalué à 24,1 M\$.

L'ajustement des coûts est en grande partie attribuable aux éléments suivants :

1. À la sous-évaluation initiale de l'ensemble des travaux à réaliser
 - a. Les travaux pour compléter l'architecture détaillée des systèmes ont permis d'augmenter le niveau de précision des coûts et des efforts à déployer pour l'étape 1
 - b. Il a été établi que la documentation des systèmes récupérés de la Colombie-Britannique était insuffisante. Dans cette perspective, des travaux de rehaussement du niveau de documentation des systèmes ont été réalisés.
2. Au cours des mois qui ont suivi la résiliation des contrats, certains travaux ont été ralentis, voire dans certains cas suspendus, en vue de répondre rapidement aux exigences de la nouvelle situation.
3. Pendant 18 mois, soit de mars 2009 à septembre 2010, l'équipe du projet SIJ s'est consacrée à la mise en œuvre des plans d'action établis afin de rectifier la situation, à l'intégration des meilleures pratiques en matière de gestion de projet et à la mise en place de tous les éléments nécessaires afin de redémarrer le plus rapidement possible les travaux de réalisation.
4. Une nouvelle demande a dû être formulée auprès du CT avec sa justification et son financement. De plus, en respect de la nouvelle directive sur la gestion des ressources informationnelles qui est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2010, l'équipe du projet SIJ a dû également constituer un nouveau dossier d'affaires qui a été déposé auprès du CT le 22 juin 2010, en même temps que la demande de crédits supplémentaires.
5. Conformément aux meilleures pratiques en gestion de projet, une nouvelle analyse de risques a été effectuée avant la publication du nouvel appel d'offres pour la réalisation; d'ailleurs, les résultats de cette analyse ont attribué une nouvelle cote au projet (BBB), surpassant ainsi celles de toutes les analyses précédentes, et qui classent maintenant le projet parmi ceux présentant des chances de succès de bonnes à modérées d'obtenir des résultats concluants.
6. Un appel d'offres a été rédigé et publié en vue de sélectionner une nouvelle firme pour la réalisation des systèmes. En août 2010, la firme LGS a été sélectionnée, les ressources sont entrées progressivement en fonction au cours de septembre 2010 et ont entrepris la prise de connaissance des travaux à réaliser.
7. Au nombre insuffisant de ressources affectées au projet
 - a. Il a été constaté que les travaux de réalisation avaient, au départ, été entrepris prématurément alors que certaines ressources internes et externes requises n'étaient pas encore en place au projet.

Autorisation par le Conseil du trésor (CT)

Le 22 juin 2010, au terme de cette période de repositionnement et de réalignement du projet ainsi qu'à la lumière des travaux réalisés, le CT a autorisé un ajustement des coûts de l'ordre de 24,1 M\$ permettant de réaliser pleinement la première étape du projet SIJ.

Sommaire des coûts du projet SIIJ

	Récupération des systèmes (Projet SIIJ)
Recherche de la solution cible et travaux de démarrage (voir point 6 A)	16,8 M\$
Coût des travaux (estimation 2007)	64,8 M\$
Coûts additionnels (estimation 2010)	(augmentation de 34%) 24,1 M\$
Coût actualisé des travaux (estimation 2010)	88,9 M\$
Travaux réalisés	- 30,4 M\$
Travaux à faire	58,5 M\$
Coût total pour l'étape 1 du volet criminel et pénal (estimation au 31 août 2010)	105,7 M\$

5 - Réalisation de l'appel d'offres – Été 2010

Le 2 juillet 2010, un nouvel appel d'offres pour la réalisation des systèmes JuLien et Sentinelle a été publié. L'appel d'offres a été sous l'entière responsabilité du Centre de services partagés du Québec (CSPQ) et rédigé par des ressources internes. Néanmoins, trois ressources contractuelles indépendantes (provenant de trois firmes différentes) ont contribué partiellement à la réalisation de ces travaux d'appel d'offres. Une ressource contractuelle, agissant à titre de conseiller stratégique pour le CSPQ, une ressource contractuelle agissant à titre de conseiller stratégique pour les domaines d'affaires et une ressource contractuelle agissant à titre de responsable du BPO. Il est important de souligner que ces trois ressources et leurs firmes respectives étaient nommément exclues de l'appel d'offres pour la réalisation et tenues par le respect de la confidentialité.

Il est à préciser que quatre firmes ont présenté des offres de service et deux se sont qualifiées. Au terme de cet exercice d'adjudication, c'est la firme LGS qui a été sélectionnée. Le contrat, s'élevant à 41,6 M\$, a été signé le 7 septembre dernier. Ce montant comprend la possibilité d'utiliser 15,1 M\$ pour l'entretien et l'évolution après l'implantation des systèmes.

6 - Étapes franchies et futures

A) Les étapes ayant été complétées :

Recherche de la solution cible et travaux de démarrage

1. Étude d'opportunité : identification des principales solutions informatiques envisageables
2. Analyse préliminaire : analyse de faisabilité de la solution informatique préconisée – évaluation des efforts et des travaux avec une marge d'incertitude de 30%
3. Réalisation du système de gestion des dossiers correctionnels (SGDC) et du système FORCOR (formulaires correctionnels)
4. SIIJ-OSE (Opportunité des systèmes éprouvés) : évaluation des systèmes existants au Canada
5. Sélection des systèmes JUSTIN et CORNET de la Colombie-Britannique
6. Analyse de risques – 2006 : étude initiale
7. Demande formulée auprès du CT pour la réalisation de la première étape du volet criminel et pénal

8. Été 2007, établissement d'une structure de gouvernance par la signature d'une entente de partenariat concernant la gouvernance du projet SIJ
9. Novembre 2007, autorisation du Conseil du trésor pour la réalisation du projet de développement du SIJ relativement au volet criminel et pénal

Début des travaux

10. Janvier 2008, acquisition des systèmes JUSTIN et CORNET de la Colombie-Britannique
11. Janvier et février 2008, publication des appels d'offres pour la réalisation des travaux de la première étape
12. Été 2008, sélection de la firme DMR pour les travaux de réalisation des systèmes et de la firme R3D pour le pilotage et la gestion du changement
13. Été 2008, début des travaux de réalisation des systèmes
14. Été 2008, début des travaux de la gestion du changement des trois domaines d'affaires
15. Automne 2008, négociation avec la firme DMR sur la portée des travaux d'architecture, des coûts et des échéanciers des biens livrables
16. Mars 2009, nomination d'un nouveau directeur général pour le projet
17. Mars 2009, résiliation des contrats de réalisation des systèmes avec la firme DMR
18. Avril 2009, analyse de risques, phase de conception
19. Mai 2009, dépôt de rapports de vérification interne aux autorités du MJQ et la présentation d'un plan d'action par la direction générale du projet
20. Été 2009, travaux de réalignement du projet, notamment la mise en place d'une nouvelle structure de gouvernance et des meilleures pratiques en matière de gestion de projet
21. Exercice de repositionnement en décembre 2009 couvrant notamment une validation des besoins d'affaires et la mise à jour de la documentation des systèmes existants
22. Janvier 2010, mise en place d'un bureau de projet organisationnel
23. Architecture détaillée : analyse détaillée des besoins et conception de la solution informatique préconisée – évaluation des efforts et des travaux avec une marge d'incertitude de 15%
24. Nouvelle demande formulée auprès du CT et autorisation obtenue le 22 juin 2010 pour la poursuite des travaux de réalisation de la première étape du volet criminel et pénal
25. Juin et juillet 2010, analyse de risques, phase de réalisation
26. Juillet 2010, publication des appels d'offres pour la réalisation des systèmes
27. Août 2010, sélection de la firme LGS pour la réalisation des systèmes
28. Septembre 2010, début des travaux de réalisation de la première étape avec la firme LGS
29. Approbation de la planification détaillée et de la planification financière (plan maître de réalisation et plan maître financier)
30. Novembre 2010, début de la programmation des systèmes

B) Les prochaines étapes à réaliser :

Analyse de risques – 2011 : phase d'implantation et de déploiement

Réalisation, implantation et déploiement - système Sentinelle :

1. Réalisation des travaux d'adaptation du système (octobre 2010 à janvier 2012)
2. Livraison du système Sentinelle (janvier 2012)
3. Réalisation des essais d'acceptation globaux du système (janvier 2012 à février 2012)
4. Réalisation de la formation des usagers du système (février 2012 à mai 2012)
5. Implantation et déploiement du système (4 juin 2012)

6. Gestion du changement (octobre 2010 à avril 2013)

Il est à préciser que l'implantation du système débutera par la mise en oeuvre d'un site laboratoire à Gatineau. Le déploiement s'effectuera en une seule étape « big bang », simultanément dans toutes les régions.

Réalisation, implantation et déploiement - système JuLien :

1. Réalisation des travaux d'adaptation du système (octobre 2010 à avril 2012)
2. Livraison du système JuLien (avril 2012)
3. Réalisation des essais d'acceptation globaux du système (avril 2012 à mai 2012)
4. Réalisation de la formation des usagers du système (mai 2012 à mars 2013)
5. Implantation et déploiement du système (11 juin 2012 au 30 avril 2013)
6. Gestion du changement (octobre 2010 à avril 2013)

Il est à préciser que l'implantation du système débutera par la mise en oeuvre de trois sites pilotes dans la région de l'Outaouais, soit à Gatineau, Maniwaki et Campbell's Bay. Le déploiement dans les autres régions (55 palais de justice) se fera progressivement et sera complété en avril 2013.

7 – Les mesures instaurées pour assurer l'arrimage des trois principaux paramètres du projet, soit les coûts, le contenu et l'échéancier

L'adoption du plan maître ainsi que l'élaboration de plusieurs outils de gestion auront permis à la direction générale du projet SIJ d'instaurer les meilleures pratiques en matière de gestion de projet et de s'assurer de l'arrimage des trois principaux paramètres, soit les coûts, le contenu et l'échéancier. Voici quelques précisions sur ces trois paramètres.

Les outils développés permettent de mettre à jour mensuellement la revue de projet et d'avoir une vision de l'état général du projet, notamment à l'égard du suivi des coûts, des échéanciers, des risques et des principaux points sensibles à surveiller. Cette revue de projet présente également le niveau d'avancement de la réalisation des quelque 1 800 biens livrables prévus.

A) Contenu

Comme il est indiqué ci-dessus, le projet a été découpé en 1 800 biens livrables. Parmi ces biens livrables, il en existe qui sont directement reliés au contenu, soit les fonctionnalités systémiques. À cet effet, un indicateur a été développé dans la revue mensuelle du projet SIJ et permet de suivre mensuellement la portée du projet.

La réalisation des systèmes a été découpée en douze micro-livraisons (pour chacun des systèmes) afin de s'assurer d'un développement progressif qui respecte le contenu initialement prévu. Ce découpage a été réalisé à partir d'une méthodologie conforme aux meilleures pratiques en cette matière, qui respecte une séquence d'activités logique couramment utilisée dans le domaine informatique. Ainsi, un très bon niveau de précision a été atteint et il est possible de suivre rigoureusement l'évolution des travaux.

B) Coûts

Au printemps 2010, après l'exercice de repositionnement et la finalisation des travaux d'architecture détaillée des systèmes, la planification financière (plan maître financier) et la planification détaillée des activités (plan maître de réalisation) du projet SIJ ont été entièrement révisées. Le 22 juin 2010, le CT a autorisé l'ajustement des coûts. Par voie de conséquence, il a approuvé le dossier d'affaires s'y rattachant et les évaluations. À l'automne 2010, la

nouvelle firme de réalisation, soit LGS, a accepté la planification détaillée des activités. Celle-ci fait désormais l'objet d'un consensus et permet à la direction générale de suivre et d'avoir un contrôle plus rigoureux des coûts relatifs à la réalisation du projet.

C) Respect des échéanciers

La planification détaillée des activités actuelle du projet présente le calendrier et l'ordonnement des travaux à effectuer pour la réalisation de la première étape. Il est à noter qu'à ce jour, la planification établie ainsi que les échéanciers sont respectés. Les équipes du projet SIJ travaillent actuellement à l'adaptation des systèmes.

Mensuellement, les membres du comité de coordination, regroupant l'ensemble des gestionnaires du projet, effectuent le suivi et le contrôle des activités et des échéanciers.

Conclusion

En conclusion, mentionnons tout d'abord que la direction générale du projet SIJ a complété, à ce jour, le réalignement et le repositionnement du projet et s'est dotée d'une gestion basée sur les meilleures pratiques en matière de gestion de projet. L'exercice de repositionnement aura aussi permis de confirmer que la solution de récupération des systèmes de la Colombie-Britannique demeure encore le meilleur investissement pour le gouvernement du Québec car cette solution demeure moins coûteuse qu'un développement intégral. En effet, comme indiqué dans le tableau ci-dessous, les estimations pour un développement intégral sont de 140 M\$, alors que celles de l'option de récupération des systèmes de la Colombie-Britannique sont maintenant projetées à 105,7 M\$.

	Récupération des systèmes (Projet SIJ)	Développement intégral
Recherche de la solution cible et travaux de démarrage	16,8 M\$	16,8 M\$
Coût actualisé des travaux (estimation 2010)	88,9 M\$	123,2 M\$
Coût total pour l'étape 1 du volet criminel et pénal (estimation au 31 mars 2010)	105,7 M\$	140,0 M\$

Malgré les délais, les inconvénients, la complexité liée à la multiplicité des partenaires ainsi qu'à l'envergure du projet (127 000 jours-personnes), les décisions prises et les actions posées ont fait en sorte que le projet SIJ n'a jamais été aussi près d'être réalisé. En effet, dans le contexte actuel des finances publiques et avec 35% des travaux qui sont déjà complétés, aucun autre système ne pourrait être développé et implanté plus rapidement et à moindre coût.

L'implication des partenaires et la confiance qu'ils ont accordée au projet, plus particulièrement au cours des derniers mois, ont insufflé une nouvelle dynamique, qui permettra au Québec de se doter, dans 17 mois, d'un système intégré d'information de justice performant et fiable, permettant d'assurer la sécurité du public.

Enfin, comme indiqué dans le tableau de la page 5, les 24,1 M\$ supplémentaires requis constituent un dépassement de 34%. Comme mentionné précédemment, le montant de 64,8 M\$ fut octroyé immédiatement après l'analyse préliminaire et, à ce stade, les experts reconnaissent une marge d'incertitude d'environ 30%. Il est à préciser que la nouvelle politique-cadre déposée à l'Assemblée nationale à la dernière session avec le projet de loi n° 133, qui vise à

resserrer les mécanismes d'autorisation et à assurer une gestion rigoureuse et transparente des projets gouvernementaux en ressources informationnelles prévoit jusqu'à trois autorisations, dont la dernière après l'architecture détaillée, à laquelle sera associée une marge d'incertitude estimée à 10%. Il apparaît que si le projet SIJ avait été soumis à cette directive, le dépassement aurait été minime.

